**从战略到执行训战班**

—**如何在不确定性环境中构建良性增长能力** —

分享嘉宾：邢老师、周老师

适合对象：董事长/总裁+“营销+研发+战略+人力资源+财经”

等核心经营班子

时 间：3天2夜

价 格：16800元/人；128000元/10人（组）（含5餐）

剖析华为战略规划方法论，透过科学的战略制定工具，来规划出企业未来3-5年的战略意图，最终让企业带着问题来，拿着方案走，回去直接可以落地。

**课程特色：**

**01**

**带着问题来，拿着方案走，现场和高层一同探讨企业未来发展方向，用科学的工具和方法，来对自己、对手、行业、客户进行分析，最终输出拿回去就能用的方案；**

**02**

**华为实战专家现场辅导企业制定战略规划，为企业的未来发展保驾护航；**

**03**

**讨论公司与对手的优势点在哪里，找到它，并不断的放大，来抢占市场。**

**课程收益：**

**01**

**BLM的核心方法论及其应用场景（用科学式管理做战略）；**

**02**

**战略制定的关键流程和方法（现场输出企业自身战略规划）；**

**03**

**04**

**输出企业未来3-5年战略意图，并制定关键任务；**

**打造领先对手10年的管理竞争力。**

**授课形式：授课+案例分析+现场讨论+现场评审+优化方案**

**课程背景：**

在复杂性显著增强的岁寒隆冬，以战略和组织的确定性，规划和计划的精准性，迎战不确定性、驾驭复杂性，已然是此时企业家和高管们的头号任务。

战略管理是指公司确定愿景和使命，通过外部的战略洞察，自身能够确定战略目标，制定中长期战略规划（指三到五年的战略规划），再完成年度业务计划（就是指第二年的战略规划或者叫年度业务计划），并推进资源的配置落实执行，监管、监控目标完成的动态管理流程。华为使用的是从IBM引进的BLM战略模型。

**战略管理最后的本质是什么？**

是让你资源配置最高效，让你的投资回报最高。这是一个动态的管理过程。

丢掉一次战略机会，可能就功亏一篑，而好的战略同时也是公司最大的“活力”牵引力，好的战略制定和战略执行，是一家企业不可缺乏的两个核心能力。

**改善企业内部3大战略问题：**

**看不清未来——**

因环境和市场的变化，导致企业客户结构发生变化，提前没准备，要转型时发现内部能力、客户了解度、打法不清晰等变革问题；

（举例：以前家装是个人装修，现在都是房地产商来做。家装公司的客户从2C端变成2B端，打法自然也变了）

**看不到危机——**

没有危机意识，做一年看一年，发现自己的空间被颠覆性的模式打败，后悔都来不及；

（举例：康师傅泡面被饿了么打败、诺基亚被苹果打败。不在舒适圈内倒下，就在舒适圈外被干掉）

**看不清差距——**

缺少分析差距的工具，无法看清企业和对手比，企业的控制点有什么，如何放大自己的控制点，透过这个来放大自己的核心竞争力。

（举例：二战结束是因为一颗原子弹，企业掌握了原子弹的技术，就掌握了市场）

**围绕这三大问题，**

**高层通过*工具层层分析*，**

**边*讨论*，边*评判*，边*输出*：**

**团队研讨1**

通过市场洞察（五看三定），看清并共识哪些是我们的机会点，哪些是威胁？并输出产品/市场组合矩阵

**团队研讨2**

公司未来的战略意图及2020-21年战略目标，输出未来的战略意图与年度目标

**团队研讨3**

制定公司战略控制点与商业模式，输出战略控制点（你跟对手比优势点在哪里）

**方向大致正确，组织必须充满活力！**

**讨论1：解决“看不清未来”**

通过市场洞察（五看三定），看清并共识哪些是我们的机会点，哪些是威胁？并

输出产品/市场组合矩阵





**讨论2：共识“未来3-5年战略意图 ”**

公司未来的战略意图及2022-23年战略目标，输出未来的战略意图与年度目标



**讨论3： 解决“看不清差距”**

制定公司战略控制点与商业模式，输出战略控制点（你跟对手比优势点在哪里）



**课程大纲：**

**一、战略思想、战略管理组织**

**（一）战略的本质与多面性**

1. 战略的内涵
2. 战略与企业发展阶段
3. 战略的核心思想
4. 战略的多面性
5. 战略的科学与艺术

**（二）华为的发展历程和战略**

1. 华为发展的几个阶段和战略选择
2. 华为战略的核心思想
3. 华为战略管理的演进
4. **战略制定基本方法BLM模型**
5. BLM模型

1.1市场洞察

> 看行业/趋势：核心是价值转移的风险和机会/PEST 工具/甘特炒作曲线

> 看市场/客户：对标客户SP（2B）；客户行为变化、爆款研究（2C）

> 看竞争对手：全方位分析对手现状和SP/18要素+雷达图

> 看自己：商业模型画布

> 看机会：细分市场的5 大原则

**研讨一：给予市场洞察绘制SPAN 图**

1.2战略意图

> SPAN 图看机会：吃着碗里的+看着锅里的+望着田里的

> 定战略意图：机会、能力、对手、环境的综合考虑

> 常见问题：没有按产品、区域、客户群打开

**研讨二：根据SPAN 图确定战略意图**

研讨内部战略规划，做出方案（作业）

创新焦点：下一代产品。锅里有饭，仓里有米，田里有稻

创新方向：对准客户需求、依托现有优势

1.3业务设计：

价值获取/盈利模式（怎么卖出去并挣钱）

设计与构建战略控制点，保证业务的可持续性

1. 战略管理的四大步骤

**二：关键任务——迈出战略执行的第一步**

1. 关键任务输入：差距分析、战略意图、业务设计、VOC/VOB/BSC
2. 关键任务5要素描述，确保任务能执行能验

（1）基于老师讲解，结合各学员实际业务和洞察，开展实际的沙盘演练。

（2）学员发表，同时其他学员给予意见反馈

（3）老师做专家点评，实现对学员业务的指导，形成学员可以直接应用的交付件

关键收获：学会使用华为十几年实践总结的模板工具，结合自己的业务实践，老师基于华为二十几年的实践经验进行点评和指导，帮助企业快速适配业务发展。

**三：我们的战略解码是什么——解动力、解事、解机会**

1. 抓住机会落地的关键成功要素（牛鼻子）；
2. 分解关键成功要素到现有的管理体系，KPI管理体系；
3. 有效执行监控：财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度，使用相应的方法进行有效分解，实现从机会到具体工作的转换；
4. 对部分度量不清晰的工作，通过项目化进行例行管理，确保重点工作完整分解，有效监控；
5. 通过实际案例的讲解，掌握做正确的事与正确地做事方法，形成各部门的组织协同；
6. 通过演练，将落地分解工具方法进实践，结合老师点评，真正将机会落实为结果。

**关键收获：**学习掌握如何找到机会落地的关键成功要素，掌握工作分解的工具方法，实践如何结合企业实际业务，构建各部门协同的目标体系和重点工作

**研讨4：基于战略的KPI设计**

**第四部分：对准机会，将事、钱、人有效整合与匹配起来，让所有机会都转换为真正的经营结果。**

1. 介绍预算与经营的本质，实现短期与长期，当下与未来，效率与公平的平衡。
2. 介绍预算的基本原则、方法与工具。预算如何生成？如何管控？如何平衡？
3. 介绍人力资源预算与薪酬包管控的方法与工具，使激励导向冲锋，让更多的人愿意奋斗贡献，同时又有效控制企业风险。
4. 介绍如何有效、高效的召开月度经营分析会，所有机会都必须靠年度经营计划落地，年度经营计划靠月度经营分析会落地

**关键收获：**构建团队的经营理念，所有机会必须落地到经营结果，掌握预算、经营的一般方法与工具，掌握人力预算与薪酬包管控的方法与工具，能高效开展月度经营分析会。

**3天2夜行程安排：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **日 期** | **时 间** | **活 动** |
| **第一天** | 上午（09:00-12:00） | 08:55-09:15 | 主持人启动 |
| 09:15-10:30 | 华为战略思想、战略管理组织 |
| 10:30-10:45 | 茶歇 |
| 10:45-12:00 | 战略管理基本方法（BLM模型） |
| 下午（14:00-17:30） | 14:00-15:30 | 战略管理基本方法（BLM模型） |
| 15:30-15:45 | 茶歇 |
| 15:45-17:30 | 战略管理基本方法（BLM模型） |
| 晚上（19:00-21:00） | 19:00-21:00 | 方案讨论（输出战略规划+战略意图） |
| **第二天** |  上午（09:00-12:00） | 09:00-10:30 | 市场洞察+战略意图发表、点评 |
| 10:30-10:45 | 茶歇 |
| 10:45-12:00 | 市场洞察+战略意图发表、点评+总结汇总 |
| 下午（14:00-22:00） | 14:00-15:30 | 关键任务--迈出战略执行的第一步 |
| 15:30-15:45 | 茶歇 |
| 15:45-17:30 | 关键任务--迈出战略执行的第一步 |
| 18:30-21:00 | 战略解码--解动力、解事、解机会 |
| 21:00-22:00 | 解码战略意图之关键任务清单 |
| **第三天** |  上午（09:00-12:00） | 09:00-10:30 | 关键任务清单蓝军研讨会 |
| 10:30-10:45 | 茶歇 |
| 10:45-12:00 | 关键任务清单蓝军研讨会+总结 |
| 下午（14:00-17:30） | 14:00-15:30 | 战略解码--对准机会将事、钱、人整合与匹配起来，对经营结果负责 |
| 15:30-15:45 | 茶歇 |
| 15:45-17:30 | 战略解码--对准机会将事、钱、人整合与匹配起来，对经营结果负责 |
| 17:30-17:40 | 训战班结束，颁发结业证书 |